

*Морозова Анастасия Даниловна,  
студентка НИУ «БелГУ»/учитель географии МБОУ «Ржевская СОШ  
Шебекинского района Белгородской области»*

**АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНСТАТИРУЮЩЕГО ЭТАПА  
ЭКСПЕРИМЕНТА ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

*Аннотация.* В данной статье представлены результаты констатирующего этапа эксперимента, в результате которого актуализируется задача разработки системы повышения управленческих умений руководителей образовательных учреждений, целью которой является развитие управленческой культуры как условия эффективного руководства образовательным учреждением.

**Ключевые слова:** управленческая культура, директор школы, заместитель директора, стиль руководства, стаж управленческой деятельности.

**Annotation.** This article presents the results of the ascertaining stage of the experiment, as a result of which the task of developing a system for improving the management skills of heads of educational institutions is updated, the goal of which is the development of management culture as a condition for the effective management of an educational institution.

**Key words:** managerial culture, school director, deputy director, leadership style, management experience.

Во все времена управление имело особую ценность. С ростом технических знаний человека и общества, с развитием науки, технологий, особенно информационных, дальнейшим наступлением на человека цивилизации происходит потеря человеком, обществом и государством духовного и нравственного неповторимого качества, которое может находиться только в сфере культуры. Роль культуры как фактора, определяющего решение современных проблем управления образовательной организацией, в настоящее время неуклонно возрастает.

Общество стоит сегодня перед острейшей проблемой, обусловленной нарастающим противоречием: с одной стороны, происходит накопление интеллектуального потенциала, растут возможности его использования в управленческой деятельности, с другой – заметно снижение уровня управления руководителя образовательной организации. В этой связи следует всесторонне осмыслить феномен управленческой культуры руководителя образовательной организации дать оценку её состояния. Современный руководитель образовательной организации может эффективно решать педагогические задачи, если обладает достаточным уровнем научных знаний по управлению, обоснованно планирует, организует, мотивирует и контролирует работу педагогического коллектива.

Для изучения управленческой культуры руководителей в констатирующем этапе эксперимента приняли участие: директор школы – М. (стаж в должности – 5 лет), заместитель директора по учебной работе – Э. (стаж в должности – 4 года), заместитель директора по воспитательной работе – Г. (стаж в должности – 22 года).

Цель данного исследования - выявление актуального уровня развития управленческой культуры руководителей образовательной организации.

Задачами исследования являются:

- изучить личностные характеристики руководителей учреждений образования, влияющих на эффективность управленческой деятельности;

- проанализировать общий уровень рефлексии руководителей;
- изучить уровень развития способностей управления (компетенции управленца);
- определить особенности стилей руководства трудовым коллективом;
- провести интерпретацию результатов исследования;
- провести сравнительный анализ полученных результатов и сделать соответствующие выводы по экспериментальной части работы.

Предмет экспериментальной части исследования – методы развития управленческой культуры руководителей учреждений образования.

Объект – уровень развития управленческой культуры.

Изучение уровня развития управленческой культуры руководителей осуществлялось следующими методиками:

- многофакторный личностный опросник Кеттела 16 PF [1];
- методика диагностики уровня развития рефлексивности (А.В. Карпов) [2];
- опросник компетенций менеджера (К. Вилсон) [3];
- методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) [4].

Анализируя данные, полученные в результате обработки опросника Кеттела, можно сказать, что:

1) Директор школы М. легка в общении, готова к сотрудничеству, внимательна к людям, мягкосердечна, добра, приспособляема. Она щедра в личных отношениях, не боится критики. Хорошо запоминает события, фамилии, имена и отчества. Этот человек, утверждает себя, своё «Я». Она самоуверенна, независимо мыслящая, склона к аскетизму, руководствуется собственными правилами поведения, но при этом достаточно враждебна и авторитарна, командует другими, не признает авторитетов, так же общительная, смелая; спонтанная и живая в эмоциональной сфере. Её

«толстокожесть» позволяет с лёгкостью переносить жалобы и слезы, трудности в общении с людьми в эмоционально напряжённых ситуациях. Может небрежно относиться к деталям, не реагировать на сигналы об опасности.

М. - человек недоверчивый, сомневающийся, часто погружена в своё «Я», упрямая, заинтересована во внутренней психической жизни. Предпочитает работать и принимать решения вместе с другими людьми, любит общение и восхищение, зависит от них, склонена идти с группой.

2) Заместитель директора по учебной работе Э. склонна медленнее понимать материал при обучении. Предпочитает конкретную, буквальную интерпретацию. Утверждающая себя, своё «Я», самоуверенная, независимо мыслящая. Э. склонна к аскетизму, руководствуется собственными правилами поведения, враждебная и авторитарная, командует другими, не признает авторитетов.

Э. – человек осторожный, серьёзный, молчаливый; общительная, смелая; спонтанная и живая в эмоциональной сфере. Её «толстокожесть» позволяет ей переносить жалобы и слезы, трудности в общении с людьми в эмоционально напряжённых ситуациях. Может небрежно относиться к деталям, не реагировать на сигналы об опасности, недоверчивая, сомневающаяся, часто погружена в своё «Я», упрямая, заинтересована во внутренней психической жизни. Она осмотрительна в действиях, мало заботится о других людях, плохо работает в группе. Этот фактор необязательно свидетельствует о паранойе.

Человек с развитым воображением, погруженный во внутренние потребности, заботится о практических вопросах, богемный, безмятежный, со спокойным настроением, его трудно вывести из себя, невозмутимый, уверенный в себе и своих способностях, гибкий. Э. не чувствует угрозы, иногда до такой степени, что не чувствительна к тому, что группа идёт другим путём, и что она может вызвать неприязнь.

Она поглощена интеллектуальными проблемами, имеет сомнения по различным фундаментальным вопросам, скептически и старается вникнуть в сущность идей старых и новых.

3) Заместитель директора по воспитательной работе Г. относится к типу людей, склонных к добродушию, лёгкости в общении, эмоциональному выражению; готова к сотрудничеству, внимательна к людям, мягкосердечна, добра, приспособляема. Она предпочитает ту деятельность, где есть занятия с людьми (педагогика), ситуации с социальным значением. Этот человек легко включается в активные группы. Она щедра в личных отношениях, не боится критики. Хорошо запоминает события, фамилии, имена и отчества.

Г. эмоционально устойчива, трезво оценивает действительность, активная, зрелая, требовательна к себе, руководствуется чувством долга, настойчива, берет на себя ответственность, добросовестна, склонна к морализированию, предпочитает работающих людей. Г. имеет тенденцию к сильному контролю своих эмоций и общего поведения, также внимательна; проявляет то, что обычно называют «самоуважением», и заботу о социальной репутации, иногда, однако, склонна к упрямству.

По результатам исследования Карпова А.В. [1], 116 баллов получила заместитель директора по воспитательной работе Г. – она относится к 4 ступени.

До 99 баллов у заместителя директора по учебной работе М. и директора школы М., что говорит, что у них низкий уровень развития рефлексивности.

Двое руководителей не имеют чётко выраженного стиля принятия управленческих решений; одному руководителю (Г.) свойственен реализаторский стиль принятия управленческих решений, характеризующийся способностью выработки решения, но не контролем за его исполнением, что в итоге приводит к бесполезности усилий, затрачиваемых на анализ и генерирование решений.

В равных долях представлены ситуационный и попустительский стили принятия решений. При ситуационном стиле руководитель хоть и не идёт на

эскалацию проблемных ситуаций, но в то же время не прячется от принятия решений, предпочитая по возможности предвосхитить или элиминировать принятие решений с привлечением к процессу решения группы. При авторитарном стиле принятия решений руководитель характеризуется высокой когнитивно-поисковой активностью, генерирует идеи и формулирует их как производственные задачи, при этом контролируя их исполнение. Руководитель, предпочитающий маргинальный стиль принятия решений (Э.), эффективна в осуществлении контроля за исполнением решений, хотя и предпочитает избегать самостоятельности в процессе выработки решений. Наименее представленным является попустительский стиль (за него все из опрошенных отдали меньший балл), характеристиками которого являются неумение организовать группу на реализацию решения даже при спущенных сверху указаний.

Таким образом, для руководителей со стажем управленческой деятельности до 5 лет характерны общительность, открытость новым контактам, но с некоторой долей предубежденности и расчётливости, высокий уровень абстрактного мышления, средний и высокий уровень выраженности доминантности, осторожность, сдержанность и озабоченность своим будущим, но вместе с тем стрессовая устойчивость, смелость и решительность, чувствительность и мягкость, независимость и привязанность к мнению группы, отсутствие ярко выраженной стилевой направленности в процессе принятия управленческих решений [1].

Руководителем с управленческим стажем свыше 10 лет – высокий интеллект, средний и высокий уровень выраженности эмоциональной зрелости, контроля над своими эмоциями, организованности, стремление к доминантности, осторожность и сдержанность, выраженность восприимчивости к стрессу, предубежденность, завышенная самооценка, зрелость, уравновешенность, тенденция к консервативности и ригидности [1].

Таким образом, ни один из исследуемых руководителей образовательной организации, представленных в выборке, не обладает даже средним уровнем развития рефлексивности. Они тщательно планируют значимые для будущей деятельности детали, часто беспокоятся о будущем, не в полной мере при разработке программы деятельности анализируют существующие ресурсы и слишком детально размышляют над причинами и следствиями принимаемых решений, что, в итоге приводит либо к формальному исполнению поставленной задачи, либо к отказу от деятельности ввиду упущенных временных, либо иных возможностей.

Анализируя полученные результаты опросника К. Вилсона, можно отметить, что руководителям в среднем присущи высокие и средние значения по исследуемым показателям. При этом необходимо отметить, что ни один из респондентов не оценил свои менеджерские качества как низкие и высокие [2].

В случае, если измерения по шкалам Н, I, Т невысоки, то умения считаются высокими при условии, когда все оценки по шкалам от А до Р (индивидуальные или групповые) являются средними или выше средних или, если только одна оценка - ниже средней и нет ни одной низкой. Менеджерские умения считаются низкими, если более чем одна оценка по шести первым шкалам, ниже средней или хотя бы одна оценка является низкой [2]. Следует подчеркнуть, что последнему условию удовлетворяют один руководитель учреждения общего среднего образования, причём двое руководителей имеют стаж управления до 5 (М. и Э.), и один – свыше 20 лет (Г.).

Необходимо отметить, что Э. со стажем работы до 5 лет в основном свойственна средняя оценка своих управленческих качеств, за исключением шкалы «Взаимоотношения с подчинёнными».

Таким образом, руководители со стажем работы до 5 лет оценивают себя как управленцев среднего уровня, способных дать подчиненным почувствовать значимость задания и чётко объяснить его цель, спланировать и организовать работу с учётом возможных рисков, оказывающих коллективу

поддержку в виде обучения, указаний, инструкций и обеспечения необходимыми ресурсами, способных отслеживать детали работы без чрезмерной властности, поощрять за хорошо выполненную работу. При этом они отмечают у себя высокий уровень ориентированности на людей и умение так спланировать рабочий процесс, чтобы уложиться в намеченные сроки [2].

Руководитель со стажем управленческой деятельности свыше 10 лет в основном диагностируют у себя средние управленческие компетенции, за исключением высоких показателей по шкале «Контроль времени» и «Поощрение за хорошо выполненную работу» [2].

С целью определения степени удовлетворённости руководителей учреждений образования существующей системой повышения квалификации и определения потенциальных точек развития этой системы нами была разработана анкета, диагностирующая как часто используемые формы повышения квалификации, так и наиболее предпочтительные.

Итак, по результатам анкетирования мы видим, что умения низшего уровня для руководителя сводятся к администраторским умениям: составление и передача заданий, стратегическое планирование и предвидение будущего, поддержание рабочей обстановки, анализ сложных моментов и ситуаций (заместитель директора по учебной работе Э.) [3].

Следующий уровень представлен лидерскими умениями – способности предвидеть и воздействовать на подчинённых. Менеджерские умения связаны с реализацией целей управления в образовательной сфере, что обеспечивает планирование, ясность целей, разрешение проблем, обучение, обратную связь, контроль выполнения работ и т. п. (директор школы М.) [3].

Умение управлять рабочей группой характеризуется удовлетворённостью от членства в группе, улучшением функционирования и повышением групповой сплочённости (заместитель директора по воспитательной работе Г.) [3].

В ходе проведения методики определения стиля руководства трудовым коллективом были получены следующие данные:

Директор школы М. показала такой результат: ориентация на собственное мнение и оценки, стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жёсткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчинёнными, нежелание признавать свои ошибки, игнорирование инициативы, творческой активности людей, единоличное принятие решений, контроль за действиями подчинённых – это директивный компонент «Д» [4].

Заместитель директора по учебной работе Э. за попустительский компонент (пассивного невмешательства) - «П». Здесь выражены снисходительность к работникам, отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчинёнными, склонность перекладывать ответственность в принятии решений [4].

Коллегиальный компонент - «К» был выявлен у самой опытной участницы эксперимента – заместителя директора по воспитательной работе К. Она требовательна и инициативна к творческим подходам к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины, стремиться делегировать полномочия и разделить ответственность, демократичность в принятии решения [4].

Таким образом, в процессе экспериментального исследования на констатирующем этапе работы было установлено следующее:

- для руководителей со стажем управленческой деятельности до 5 лет характерны общительность, открытость новым контактам, но с некоторой долей предубеждённости и расчётливости, высокий уровень абстрактного мышления, средний и высокий уровень выраженности доминантности, осторожность, сдержанность и озабоченность своим будущим, но вместе с тем стрессовая устойчивость, смелость и решительность, чувствительность и мягкость, привязанность к мнению группы, отсутствие ярко выраженной стилевой направленности в процессе принятия управленческих решений.

- руководителю с управленческим стажем свыше 10 лет присущ высокий интеллект, средний и высокий уровень выраженности эмоциональной зрелости, контроля над своими эмоциями, организованности, стремление к доминантности, осторожность и сдержанность, выраженность восприимчивости к стрессу, предубежденность, завышенная самооценка, зрелость, уравновешенность, тенденция к консервативности и ригидности.

- у большинства руководителей учреждений общего среднего образования наблюдается средний уровень выраженности рефлексии.

- наиболее значимой для руководителей является перспективная рефлексия, которая соотносится с функцией анализа предстоящей деятельности и поведения, планирования и представления о целях и будущих результатах, а также выбором наиболее эффективных способов её выполнения и прогнозированием вероятного исхода деятельности.

- большинство руководителей, представленных в выборке, тщательно планируют значимые для будущей деятельности детали, часто беспокоятся о будущем, не в полной мере при разработке программы деятельности анализируют существующие ресурсы и слишком тщательно размышляют над причинами и следствиями принимаемых решений, что, в итоге приводит либо к формальному исполнению поставленной задачи, либо к отказу от деятельности ввиду упущенных временных либо иных возможностей.

- низкими управленческими умениями обладают большинство руководителей учреждений образования.

- балльная выраженность управленческих умений руководителей образовательной организации в целом по выборке свидетельствует о среднем и выше среднего уровне развития.

Таким образом, с учётом имеющегося опыта актуализируется задача разработки системы повышения управленческих умений руководителей образовательных учреждений целью, которой является развитие

управленческой культуры как условия эффективного руководства образовательным учреждением.

### **Библиографический список:**

1. Капустина А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла. СПб., 2001. С. 55-81, 96-97.
2. А.В. Карпов. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики // Психологический журнал, 2003. №5
3. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2003.
4. А.Л. Журавлев. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М.: ИУНХ, 1976